



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Hvidbog - muligheder og udfordringer ved at smede alliancer mellem virksomheder og kunstnere

Andersen, Tem Frank

Publication date:
2009

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Andersen, T. F. (2009). *Hvidbog - muligheder og udfordringer ved at smede alliancer mellem virksomheder og kunstnere*. ApEx, Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi. ApEx Nr. 2

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

NORDJYSKE KREATIVE ALLIANCER

ApEx Analyse #2 **HVIDBOG**

- muligheder og udfordringer ved at smede alliancer
mellem virksomheder og kunstnere

Nordjyske Kreative Alliancer
ApEx, Center for Anvendt Oplevelsesøkonomi
Aalborg Universitet
2008

ISBN 978-87-92215-01-7

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond



ApEx

Center for Applied
Experience Economy

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Sammenfatning	4
Kreative alliancer som udviklingsstrategi	5
Formål	5
Begreber	6
<i>Kreativitet</i>	
<i>Alliance</i>	
<i>Projektets alliancetyper</i>	
Metode	7
<i>Kvalitativt materiale</i>	
<i>SWOT-analyse</i>	
Centrale tematikker	9
Strategi og udvikling i regionalt perspektiv	10
De oplevelsesøkonomiske strategier	10
Den Regionale Udviklingsplan	10
SWOT-analyser	12
Virksomhederne	12
Kunstnerne	14
Projektets erfaringer	16
Konklusion	20
Anbefalinger	21
Litteratur	22
Bilag	23

Forord

*Ved Claus Svenstrup,
formand for styregruppen for NKA-projektet*

Vi medlemmer af styregruppen for projekt Nordjyske Kreative Alliancer har aldrig været i tvivl om vigtigheden af at udarbejde denne Hvidbog over projekt Nordjyske Kreative Alliancer. Det har været vigtigt for styregruppen at forankre den indvundne viden om, hvorledes nytænkning og kreativitet kan skabe nye veje for kultur, kunst og erhverv.

Ingen kommer foran ved at gå i andres fodspor – der skal nytænkning til, og nytænkning er netop formålet med Nordjyske Kreative Alliancer, hvor en virksomhed går sammen med en kunstner for at løse en konkret opgave. Det kan eksempelvis være en billedkunstner, der hjælper en virksomhed med produktudvikling, en skuespiller, der hjælper med medarbejderudvikling, en musiker, som skaber rum for øget kreativitet, eller en forfatter, som giver virksomhedens interne og eksterne kommunikation kant og adresse. Det kan også være flere aktører på tværs af kunstarter, som sammen bidrager til skabelsen af den innovative og attraktive arbejdsplads.

Kunstnerisk interaktion i arbejdslivet kunne man kalde en sådan ultimativ kreativ alliance mellem kunstner og virksomhed.

Projektet har båret frugt – kunstnere og virksomheder har løst en bred vifte af udfordringer. Forventningerne er til fulde blevet indfriet - ved at turde tænke alternativt og drage nytte af kompetencer på tværs af fag, er kimen lagt for nye arbejdspladser og bedre løsninger. Nordjyske Kreative Alliancer har fjernet barrierer, skabt nye relationer og vist en vej frem for Nordjylland. Vi skal lære af disse resultater, og sætte "Nordjylland på spidsen". "Nye Nordjyske Alliancer" på tværs af værdier, organisationer og kompetencer er måske det kreative råstof, som kan gøre en forskel for Nordjylland i kultur- og oplevelsesøkonomien.

Et forbilledligt samarbejde mellem ApEx-center for anvendt oplevelsesøkonomi, Aalborg Universitet, Nordjyllands Erhvervsakademi, University College Nordjylland,

Aalborg Kommune, Region Nordjylland og Kulturaftale Nordjylland, som har udgjort projektets styregruppe, har været udslagsgivende for de vellykkede resultater og den storslåede fejring den 7. april 2008 på Nordjyllands Kunstmuseum.

Der er ingen tvivl om, at allianceforløbet har været ukendt farvand for alle deltagerne, ligesom der heller ikke er nogen tvivl om, at alle deltagerne har udviklet sig i forløbet. Mødet mellem en virksomhed på den ene side og en kunstner på den anden har fået kreativiteten til at spire og trukket alle parter ind i et ukendt område. Alle er dog enige om, at de står parate til at gentage rejsen, hvis den rigtige udfordring byder sig.

Netop derfor slutter arbejdet med at tænke nyt og anderledes ikke her - tværtimod. Nu skal vi bygge videre på erfaringerne - og her vil nærværende "Hvidbog" være af uvurderlig betydning.

Med håbet om, at Tem Frank Andersen også fremover vil være til rådighed for projekt Nordjyske Kreative Alliancer, skal jeg på vegne af Styregruppen for Nordjyske Kreative Alliancer udtrykke en stor anerkendelse for Tem's indsats og for indholdet af den foreliggende "Hvidbog".

Styregruppen bag Nordjyske Kreative Alliancer består af Claus Svenstrup, Kulturaftale Nordjylland, Carsten Mogensen, Region Nordjylland, Henriette Eduardsen, NOEA, Nils-Georg Lundberg, University College Nordjylland, projektleder Lone Vig Andersen, Lene Klitgaard, ApEx.

Sammenfatning

Projektet **Nordjyske Kreative Alliancer** har til formål at udforske potentialet ved at lade små og mellemstore virksomheder og kunstnere i Region Nordjylland mødes om konkrete udfordringer. Projektet sigter mod at bidrage til en anderledes måde at løfte virksomheders innovationskraft gennem kreativ kompetence.

Projektet har med succes gennemført ti kreative alliancer i perioden 2007-08. Succes måles i projektet ud fra de erfaringer og det kreative udbytte, som både virksomhederne og kunstnerne har opnået.

Denne hvidbog skal ses som en strategisk udredning og evaluering af forsøgene med de gennemførte kreative alliancer. Hvidbogen bygger ikke på nogen økonomisk vurdering af, hvad der skal til for at kreative alliancer også i fremtiden kan bidrage til regionale vækst og udvikling. Hvidbogen bygger på kvalitative udsagn fra projektets aktører (virksomheder, kunstnere, proceskonsulenter, styregruppen).

Denne hvidbog kan konkludere følgende hovedpunkter på baggrund af strategianalysen (SWOT analyse) af det tilgængelige materiale genereret i projektet:

- De kreative alliancer har entydigt bidraget til allianceparternes refleksion i forhold til både egne kompetencer og områder, hvor der er behov for at få tilført kreativitet.
- De kreative alliancer har bidraget til en reel kompetenceudvikling for alliancernes parter, selvom der ikke er noget klart mål for, i hvilket omfang dette har bidraget til virksomhedernes innovationskraft.
- De kreative alliancer er blevet afsluttet med overvejende gensidig tilfredshed for alliancernes parter.
- De kreative alliancer ville ikke være blevet gennemført, hvis projektet ikke kunne trække på medierende aktører (projektledelse og proceskonsulenter), som dels har sat system på formuleringen af udfordringerne, og dels har fungeret som en "oversætter" mellem alliancernes parter.
- Projektet kan på det foreliggende grundlag intet generelt sige om virksomhedernes modenhed til at indgå i kreative alliancer på markedsvilkår. Det fremgår at strukturelle tiltag og dermed satsninger klart er en motiverende faktor for virksomheders beslutning om at indgå i en kreativ alliance.
- Projektets succes har i vid udstrækning været afhængig af et professionelt match mellem virksomheder og kunstnere. Et sådan match har ikke kunnet generere erfaringer med, hvordan ikke-professionelle kunstnere klædes på til at kunne indgå i kreative alliancer.

Kreative alliancer som udviklingsstrategi

Det kan betale sig! Så simpelt kan budskabet af Regeringens redegørelse *Danmarks kreative potentiale* fra 2000 sammenfattes. Med Redegørelsen blev der overbevisende fremlagt det scenarium for fremtiden, at kultur ikke længere bør opfattes som et overbygningsfænomen, dvs. noget fint, eksklusivt, selvtilstrækkeligt og indelukket, men som en central drivkraft for vores samfunds basisstruktur i en globaliseret økonomi: Kultur skal der til, når vi skal få samfundsmaskinen til at køre rundt! I Redegørelsen skriver de som indgangsbøn direkte, at:

*"...nogle af kunstens og kulturens egenskaber og kompetencer kan vise sig at udgøre en værdifuld ressource for dansk erhvervsliv. Egenskaber som idérigdom, kreativitet og evnen til at fortælle en historie er på vej til at blive vigtige konkurrenceparametre for mange virksomheder. Egenskaber, som kulturlivet i stor grad besidder. Derfor er der god logik i at bygge bro mellem kulturlivet og erhvervslivet. At **udforske** nye kreative alliancer." (Regeringen 2000, 6)*

Denne hvidbog har til hensigt at belyse denne *udforskning* ved at sætte fokus på de muligheder og udfordringer som har taget form i processen med at "smede" kreative alliancer i dette nordjyske projekt. Hvidbogen tjener samtidig som en form for strategisk dokumentation for projektet *Nordjyske Kreative Alliancer*. Hvidbogen leverer ikke alle detaljerne omkring den regionale rammesætning for projektet (fx Kulturaftalen), eller konkrete og detaljerede casebeskrivelser af de ti gennemførte alliancer (se *Kreative Alliancer på Spidsen*). I stedet er hensigten med Hvidbogen at levere centrale mellemregninger og argumenter for strategisk at arbejde videre med kreative alliancer som del af den overordnede plan for regional udvikling (fx *Regional Udviklingsplan*).

Formål

Projektet "Nordjyske Kreative Alliancer" har haft følgende mål for den konkrete gennemførelse af de ti kreative alliancer:

- At udforske hvordan kunstnere og kreative kompetencer kan bidrage til at styrke innovationskraften i små og mellemstore virksomheder.
- At udforske hvordan brug af kunstnere kan bidrage til en anderledes kompetenceudvikling for både kunstnere som virksomheder.
- At afprøve den kreative kompetence i 8-10 små og mellemstore nordjyske virksomheder med afsæt i en konkret og unik udfordring.
- At få synliggjort barrierer og udfordringer i forhold til at se kreative alliancer som et aktiv i erhvervsudviklingen i Nordjylland.
- At bidrage med bud på hvordan barrierer kan overvindes og udfordringer mødes i øjenhøjde, både for virksomhederne og for kunstnerne.

Det er en vigtig præmis for projektet at forstå, at arbejdet med de kreative alliancer er et *forsøg* på at udforske potentialet. Det har været et forsøgsprojekt, hvor alle parter har arbejdet mere eller mindre bevidst ud fra præmissen, "nu ser vi, hvad vi kan gøre". Dette kan siges at være eksemplarisk. Samtidig har projektet søgt at udforske den regionale *modenhed* til at skabe kreative alliancer, uden dog at kunne generalisere omkring dette. I stedet har projektet fungeret som ramme til at synliggøre, hvad der skal være til stede i relationen mellem kunstnernes kompetence og virksomhederne for, at der kan tales om modenhed.

Begreber

Enhver udforskning af noget "nyt" kræver en afgrænsning af, hvad vi reelt taler om. Derfor skal her kort redegøres for, hvad *kreativitet* og *alliance* indebærer rent begrebsmæssigt i denne sammenhæng.

Kreativitet

Begrebet *kreativitet* indebærer at skabe noget, eller kreere noget, gennem bestemte handlinger. Både det at skabe og det skabte er udtryk for kreativitet, hvis det gør en forskel. Der er i princippet ingen profession eller praksis, der har monopol det at handle kreativt og igangsætte kreative processer.

Billedkunstneren Karsten Auerbach har formuleret en særlig konkret definition af begrebet: "Kreativitet handler netop om at se det velkendte med nye øjne og at kombinere det på nye måder." (Auerbach 2006, 105f)

Denne definition hjælper os til at se fire basale og sammenhængende momenter ved kreativitet, uanset om vi taler om kreativitet i forhold til kunstnerisk skaben eller virksomhedsproduktion:

- **Kompetence** er evnen til at kunne få øje på en mulighed og at have færdigheden til at give denne mulighed en form (fx at medarbejderes evne til at tage imod kunder på nye måder, eller at gøre virksomhedens vision tydelig, og sanselig).
- **Materiale** er de "byggeklodser", som kompetencen bearbejder for konkret at give muligheden en form (fx lyde, farver, ord, lokaler, beklædning, mennesker, holdninger, værdier).
- **Rammer** er de præmisser som den kreative proces er under indflydelse af. Rammer kan både være formelle, kulturelle og bundet til bestemte situationer. Rammer kan i sig selv indgå i den kreative proces som materiale (fx hverdagens rutiner og rum i virksomheden).
- **Proces** er kombinationen af kompetence, materiale og rammer. Proces er der, hvor udforskningen af mulighederne sker, og hvor det kreative udtryk forankres, her i virksomheden (fx hvad sker der, hvis vi præsenterer virksomhedens visioner i form af en sang).

Man kan diskutere, hvordan denne kreativitetsforståelse kan gives en form, der gør det lettere at forstå, hvordan det hænger sammen. Dette vil indebære en udfoldelse af begrebet *kreativitet*, som falder uden for rammen af denne hvidbog.

At definere kreativitet sådan udelukker på ingen måde, at virksomheder faktisk selv har kreative kompetencer, eller kan forstå deres kerneaktiviteter som kreative eller udtryk for kreativitet. Virksomheder har hele tiden behov for at gøre en forskel på deres respektive markeder og på flere sammenhængende niveauer. På produktionsniveauet er der brug for kreativitet til at *udvikle virksomhedens kerneydelse(r)*. På medarbejderniveauet er der brug for rum til at *udfolde den enkeltes kompetencer*, også for at fastholde medarbejderne. Endelig har virksomheder på et imageniveau brug for at *fremstå kreative*, ikke mindst i forhold til at kunne tiltrække den nødvendige arbejdskraft, men også for at signalere, at virksomheden tager livtag med aktuelle kulturelle og samfundsmæssige tendenser (Thyssen 2000).

Det er en vigtig pointe, at kreativitet som begreb ikke er noget som kunsten og kunstarterne har monopol på. Men kunstnere har den fordel, at de forholder sig reflektivt kreativiteten. Deres faglighed består i at *være* kreative uden i første omgang at tage højde for lønsomhed og produktivitet. Samtidig er kunstneres tilgang til kreativitet mere sanselig. Kreativiteten skal kunne mærkes, før den gør en forskel, og det uanset hvilket niveau vi snakker om.

Et sidste interessant aspekt ved begrebet *kreativitet* er, at det er blevet en forudsætning for, at vi overhovedet kan leve og håndtere den kompleksitet, som vi møder hver dag. I teorier om det *refleksive samfund* beskrives kreativitet som en *praktisk bevidsthed*, som vi alle er nødt til at udvikle og trække på, for at få hverdagen og vores liv til at hænge sammen. Dette viser, dog med et lidt andet fortegn, at kreativitet er noget, der er helt inde på livet af os alle, hver eneste dag. At denne praktiske bevidsthed mere har at gøre med at reducere kompleksitet, så vi som mennesker ikke oplever pres og stres, er en anden diskussion.

Alliance

Begrebet *alliance* er i *Nordjyske Kreative Alliancer* blevet forstået som en gensidig aftale, der indgås mellem ligeværdige parter. Begrebet er tænkt som et billede på den *synergi*, eller netop det "noget", som parterne hver for sig ikke ville have kunnet opnå eller realisere.

Begrebet *alliance* har også en mere aggressiv medbetydning. Ved at vælge at gå sammen om en udfordring (eller et problem) opnår parterne ikke blot synergier ved at kunne berige hinanden, men også at kunne driste sig til at gøre krav på noget eller på et område, der ikke tidligere var deres (fx en helt ny måde at lave kundemodtagelse på, eller skabe indgangen til et helt nyt område).

Denne definition af begrebet *alliance* hjælper os til at forstå følgende:

- *Dristighed* kræver at man satser, men at man ikke behøver at gøre det alene.
- *Ligeværdighed* indebærer en respekt for hinanden som parter i en alliance og en vilje til at udforske, hvad der skal til for at indfri den pagt, man har indgået.
- *Forskellighed* mellem parternes kompetence er en vigtig præmis, for hvis parterne i processen kommer til at ligne hinanden, forsvinder eller udlignes den kompetence, der skal give alliancen mening og innovationskraft.

Projektets alliancetyper

Regeringens 2000-redegørelse peger overordnet på en række områder, hvor der er lavet alliancer, og hvor der vil kunne etableres helt nye alliancer. Det er områder, som i bund og grund hænger sammen, fordi hvert område skal bidrage til virksomhedens aktiviteter og selvforståelse som helhed.

Man kunne indvende, at 2000-redegørelsen med denne måde at indkredse allianceområder på hovedsagligt taler ud fra et virksomhedsperspektiv: Hvad får virksomhederne ud af det? På den anden side kan der argumenteres for, at det samme gør sig gældende for den *kreative og kulturproducerende branche*. Under alle omstændigheder peger Redegørelsen på følgende områder, der i særdeleshed er egnede til at fungere som mødested eller samarbejdsområder for kunstnere og virksomheder:

- Markedsføring og sponsorering (synlighed)
- Design- og produktudvikling (overlevelse)
- Organisationsudvikling (optimering)
-

I *Nordjyske Kreative Alliancer* er der i de enkelte alliancer blevet arbejdet med udfordringer, som virksomhederne har formuleret. Disse udfordringer falder på forskellig vis ind under følgende områder:

- Bidrag til virksomhedens image ved at fokusere på **medarbejdernes synlighed** i forhold til kunder eller gæster.
- Bidrag til udvikling af **inspirerende fysiske rammer** i virksomheder, så medarbejdere får lyst til selv at "sætte tankerne fri".
- Bidrag til udvikling af **merværdi** i forhold til virksomhedens produktportefølje.
- Bidrag til udvikling af **kundeoplevelsen** ved at fokusere på, hvordan virksomheder kan levere deres ydelser eller produkter på måder, der sætter sig spor i gæsten eller kunden.

I forhold til disse områder er denne hvidbog "farveløs". Der er i projektet blevet udfærdiget en publikation, som mere visuelt præsenterer, hvad der er kommet ud af de enkelte kreative alliancer (*Alliancer på Spidsen*).

Metode

Denne hvidbog arbejder ud fra en *udforskningspræmis*. Hele projektets idé og design er tænkt som et studie i, hvad der sker, når kunstnere og virksomheder mødes omkring en konkret og virksomhedsrelevant udfordring. Det har for projektet selvklart en værdi, hvis alliancerne over en kam og for alle parter er succesfulde. Men projektet har i sin grundtanke ikke haft noget succeskriterium for gennemførelserne af alliancerne. I projektet har der ikke været givet nogle konkrete mål for bidraget til virksomhedernes innovationskraft. Alliancernes succeskriterier har været "lokale", dvs. er blevet udfærdiget og udviklet mellem virksomhed og kunstner.

Kvalitativt materiale

Denne hvidbog bygger på materialet, der først og fremmest er kvalitativt. Det vil sige data, der er blevet skabt gennem interviews med repræsentanter fra alle virksomhederne og alle kunstnerne, gennem uformelle samtaler med andre aktører, og gennem diskussioner og præsentationer i projektets styre- og arbejdsgruppe. Endelig har projektets proceskonsulenter foretaget en spørgeskemaundersøgelse, der trods det beskedne

omfang af respondenter ikke desto mindre kan bidrage til at give et fingerpeg om modenhed: Oplever kunstnerne og virksomhederne, at de er eller er blevet modne til at indgå i kreative alliancer? Her er det mindst lige så interessant at se på spredningen af besvarelserne (dvs. brug af flere svarkategorier), som at se på den generelle (u)enighed.

Projektets generaliseringsværdi skal i kraft af det kvalitative materiale findes i "eksemplets værdi", dvs. "hvis én finansvirksomhed kan få noget ud af en kreativ alliance, så kan andre sandsynligvis også".

SWOT-analyse

Materialet er blevet analyseret ud fra en model, der søger at forstå alliancernes udsagn i forhold til styrker, svagheder, muligheder og trusler (hhv. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Styrker og svagheder handler om interne faktorer: Det vi kan/gør, og det vi ikke kan/ikke gør. Disse interne faktorer er gerne tilgængelige for umiddelbare ændringer. Muligheder og trusler er eksterne faktorer. Muligheder er nye indsatsområder eller nye snitflader fx. i forhold til kunder eller andre aktører. Trusler er fx. konkurrenter, ændringer i kundegruppen eller ny lovgivning. De eksterne faktorer er ikke i samme grad lige tilgængelige for styring eller kontrol. Men alene det at kunne identificere muligheder og trusler gør det muligt at formulere et strategisk handlegrundlag.

Interne faktorer	Eksterne faktorer
Styrker	Muligheder
Svagheder	Trusler

Figur 1: SWOT modellens interne og eksterne faktorer

Denne SWOT tilgang er valgt af flere grunde. Primært fordi metoden tidligere med succes er blevet brugt til udredning af regionens oplevelsesøkonomiske potentialer (Nielsen 2006). For det andet er modellen valgt, fordi den giver en meningsfuld ramme til at forstå allianceparternes udsagn: Hvad kan vi bruge det til? For det tredje er modellen også åben for at kunne bruge andet kvalitativt materiale og ser ikke subjektive vurderinger som nogen hindring for at kunne skabe et scenarium for fremtidig handling. Hvis en kunstner fx ser noget som en trussel, vil han eller hun handle ud fra denne overbevisning, uanset om den er sand eller ikke.

Da projektet har arbejdet med et koncentreret antal af kreative alliancer, er der i hvidbogens SWOT analyse blevet

brugt en lettere udvidelse af modellen. Netop fordi der har været så relativt få cases, har det givet mening at ville skelne mellem forskellige typer af niveauer under de enkelte faktorer. Det har bidraget til at kunne spore nuancer.

Niveauer	Interne faktorer	Eksterne faktorer
	Styrker Svagheder	Muligheder Trusler
Strukturelle		
Kulturelle		
Individuelle		

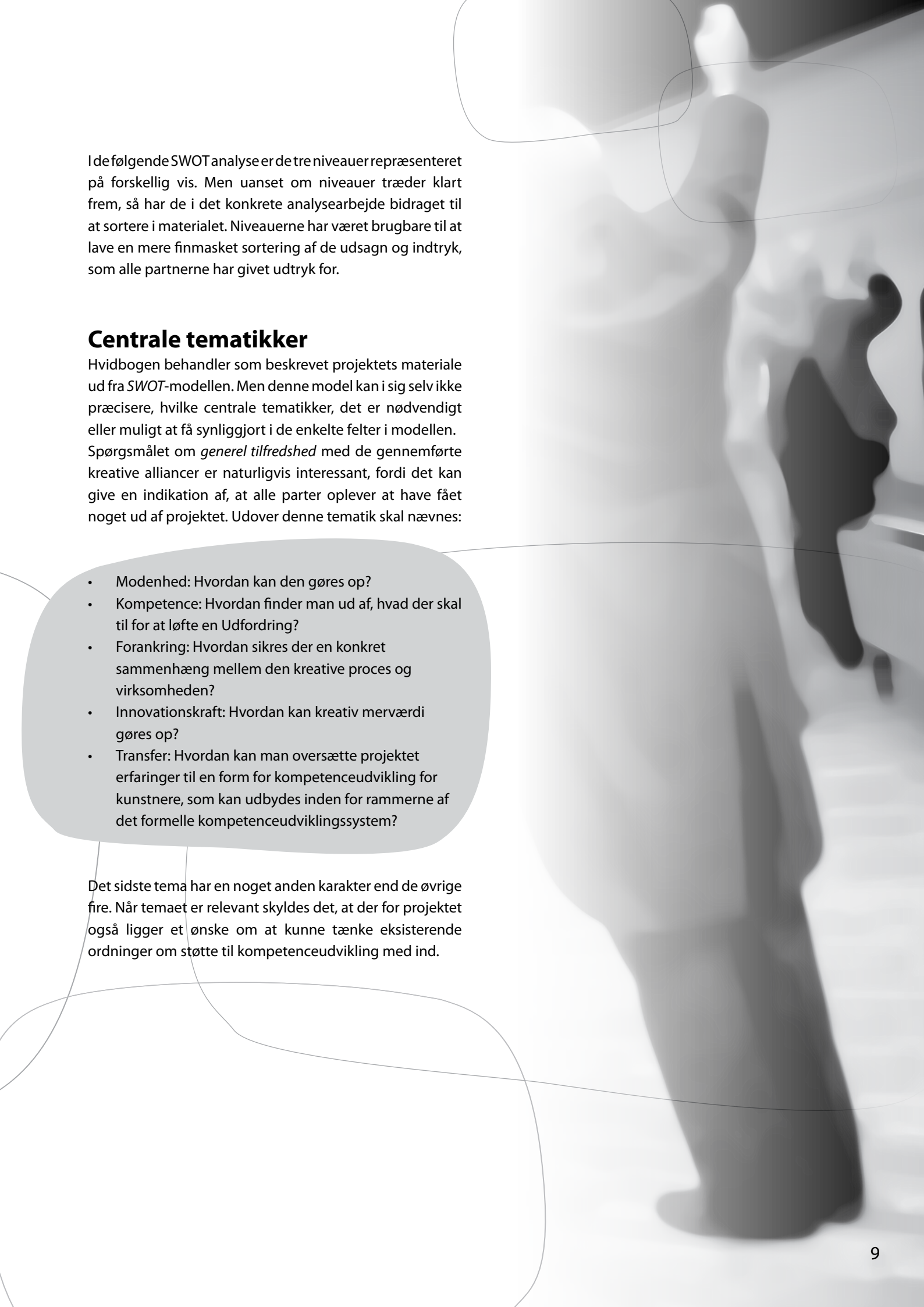
Figur 2: Udvidet SWOT model med niveauer

De enkelte niveauer er gængse i studier af *kulturel produktivitet*, men også i studier af *lærings- og udviklingsmiljøer*.

Det *strukturelle* niveau handler om den politiske rammesætning, og handler på den måde om forhold som kan ændres, men som opleves som meget svære at ændre på. Dertil kræver ændringer på et strukturelt niveau en forholdsvis lang tidshorison. Det drejer sig fx. om etablering eller tilstedeværelse af puljer, regler og andre systemforhold, som på den ene side forankrer den politiske vilje i Regionen til at skabe grundlag for etablering af kreative alliancer. Men på den anden side handler det også om forhold, som kan opleves som barrierer (fx fordi kultur og erhverv ses som selvstændige indsatsområder med forskellig eksistensberettigelse).

Det *kulturelle* niveau handler om værdier og praksis, og deres betydning for at kunne *være kreativ*. Værdier og praksis kan på samme måde som politiske rammer ændres, men det kræver i sig selv en bevidstgørelse om, hvilke værdier der rent faktisk er på spil, og hvordan de hænger sammen med den praksis, som vi finder både blandt kunstnere og virksomheder. Værdier og praksis er ikke i samme grad formulerede som politikker eller politiske retningslinier (som fx Regeringens redegørelse 2000). Det handler fx om selvforståelse: Hvordan er det muligt at forstå kreative mennesker og kreative ressourcer netop i den nordjyske Region? Er det med kunst ikke noget, der hører et andet sted til end i virksomheder?

Det *individuelle* niveau handler om det personlige, og om hvad der sker i det konkrete møde mellem personer i alliancerne. Det er et niveau, hvor det handler om "kemi" mellem parterne, og om hvordan parterne har håndteret mødet. Det siger sig selv, at gensidige forventninger (og fordomme) vil kunne spores på dette niveau.



I de følgende SWOT-analyse er de tre niveauer repræsenteret på forskellig vis. Men uanset om niveauer træder klart frem, så har de i det konkrete analysearbejde bidraget til at sortere i materialet. Niveauerne har været brugbare til at lave en mere finmasket sortering af de udsagn og indtryk, som alle partnerne har givet udtryk for.

Centrale tematikker

Hvidbogen behandler som beskrevet projektets materiale ud fra SWOT-modellen. Men denne model kan i sig selv ikke præcisere, hvilke centrale tematikker, det er nødvendigt eller muligt at få synliggjort i de enkelte felter i modellen. Spørgsmålet om *generel tilfredshed* med de gennemførte kreative alliancer er naturligvis interessant, fordi det kan give en indikation af, at alle parter oplever at have fået noget ud af projektet. Udover denne tematik skal nævnes:

- Modenhed: Hvordan kan den gøres op?
- Kompetence: Hvordan finder man ud af, hvad der skal til for at løfte en Udfordring?
- Forankring: Hvordan sikres der en konkret sammenhæng mellem den kreative proces og virksomheden?
- Innovationskraft: Hvordan kan kreativ merværdi gøres op?
- Transfer: Hvordan kan man oversætte projektet erfaringer til en form for kompetenceudvikling for kunstnere, som kan udbydes inden for rammerne af det formelle kompetenceudviklingssystem?

Det sidste tema har en noget anden karakter end de øvrige fire. Når temaet er relevant skyldes det, at der for projektet også ligger et ønske om at kunne tænke eksisterende ordninger om støtte til kompetenceudvikling med ind.

Strategi og udvikling i regionalt perspektiv

Denne hvidbog bygger på den oplevelsesøkonomiske præmis, at strategi og udvikling er et *politisk* anliggende. Det betyder, at beslutningstagere og aktive interessenter er nødt til at finde et mødested og formulere en strategisk platform, der skaber værdi for flere end blot særskilte interesser.

De oplevelsesøkonomiske strategier

Når der politisk tales om "kulturelt baserede regionale udviklingsstrategier", indebærer det at skelne mellem tre typer af strategier (Regeringen 2000).

- Fyrtårnsstrategien
- Specialiseringsstrategien
- Dynamostrategien

Fyrtårnsstrategien har til formål at skabe opmærksomhed om bestemte satsninger (fx at bygge monumenter, kulturcentre eller særlige attraktioner som "ferielande"), og at gøre denne satsning central for regionens image og omdømme. Da en region gerne har flere interessenter, som vil argumentere for netop deres *egenart* og bidrag til den regionale udvikling, kræves her en nærmere afklaring.

Specialiseringsstrategien har til formål at profilere regionen med bestemte typer af aktiviteter eller begivenheder (fx karneval i Aalborg, DanaCup i Hjørring, Tordenskjoldsdagene i Frederikshavn). Denne strategi kræver en organisering, der ikke blot kan mønstre den nødvendige "man power", men som også har kompetence til at tænke langsigtet og påregne nødvendige investeringer i fornyelse (hvis man ønsker at gæsterne/kunderne skal komme igen).

Dynamostrategi har som den tredje type af strategi til formål at "frigøre den kulturelle energi" i regionen ved at skabe mangfoldighed i mulighederne for kulturliv og

vedvarende aktiviteter. Her er der ikke nødvendigvis tale om at skabe "monumenter" eller iscenesætte store unikke begivenheder. I stedet fokuseres der på vækstlaget og den kulturelle "grobund".

Projektet *Nordjyske Kreative Alliancer* er i dette perspektiv udtryk for en dynamostrategi, hvor udviklingsmuligheder så at sige kommer "indefra". Fordelen ved denne dynamostrategi er, at der ikke skal foretages langsigtede investeringer i drift af bygninger eller aktiviteter, der har risiko for fx. "vigende besøgstal". Omvendt indebærer dynamostrategien en opmærksomhed og opfølgning på vækstlagets tilstand og de mangfoldige resultater.

Den Regionale Udviklingsplan

Med *Kulturaftale Nordjylland 2005-2009* har Region Nordjylland skærpet en kulturel erhvervsatsning. Kulturaftalen i sig selv er tænkt ud fra den overordnede regional struktur (dvs. kultur, erhverv, natur og infrastruktur) og bidrager som sådan ikke direkte til en overskridelse af denne struktur.

Ved afslutningen af projektet *Nordjyske Kreative Alliancer* foreligger en gennemarbejdet skitse til forslag til Regional Udviklingsplan 2007. Planen bærer titlen "Mulighedernes Nordjylland – fra udkant til forkant med kreativitet og kompetence". Når Planen bærer årstallet 2007 skyldes det, at Planen er til høringsrunde og derved ikke endelig vedtaget.

I *Mulighedernes Nordjylland* er kreative alliancer tænkt ind som en tværgående indsats på området natur, kultur, turisme og oplevelseserhverv. Ambitionen er, at Regionen sigter efter at få den "højeste andel af kunstnere, musikere, skuespillere, forfattere og kreative målt pr. indbygger" (*Mulighedernes Nordjylland 2007*, 39).

Dette er udtryk for en styrkelse af dynamostrategien og en klar forankring af kreative alliancer i perioden frem til



2013. Det indebærer samtidig en satsning på at kvalificere grundlaget for den kreative kompetence i Regionen, og derved give virksomheder endnu bedre muligheder for at kunne trække på og aktivere kreative kompetencer. Samtidig skal strategien bidrage til, at Region Nordjylland mere klart fremstår som et aktiv, der direkte bidrager til at gøre regionen til et godt sted at bo, et godt sted at være og et godt sted at udfolde sig.

SWOT analyse

Denne hvidbog anvender *SWOT*-modellen til at analysere det dokumentationsmateriale, der er blevet genereret gennem møder, besøg samt interviews med aktørerne i projektet. Analyserne bidrager til at spore betingelserne for også på sigt at kunne gennemføre kreative alliancer. Mulighederne for at kunne generalisere dette materiale er diskuteret i afsnittet *Metode*.

I dette kapitel præsenteres to regulære *SWOT*-analyser. Disse afrundes med et afsnit, der fremlægger de erfaringer, som arbejdsgruppen i processen med de kreative alliancer har fundet relevante.

Virksomhederne

Virksomhedernes motivation for at indgå i en kreativ alliance falder i tre kategorier:

- a) at være foregangsvirksomhed
- b) at tilgodese et konkret udviklingsbehov
- c) at tilgodese et udforskningsbehov

Den første motivationstype handler om at være *foregangsvirksomhed*. Denne motivation ser ikke blot en mulig PR-værdi ved satsningen, men også en mulighed for at kunne være med til at definere, hvad der overhovedet skal forstås ved *kreative alliancer*.

Den anden type af motivation handler om et konkret *udviklingsbehov*, der både retter sig mod de ydre og indre linier i virksomheden. Det vil fremgå af det følgende, hvordan disse udviklingsbehov er kommet i spil i forhold til 1) nye måder at forstå sin rolle og sin kompetence som medarbejder i en virksomhed, og 2) nye måder at give visioner, ønsker og ambitioner en form.

Den tredje type af motivation handler om at *udforske*, hvilke typer af udbytte der kan komme ud af mødet med en kreativ kompetence, der har rødder i kunstarterne og ikke i konsulentbranchen.

Disse tre typer af behov markerer for virksomhederne den kreative klangbund for den følgende analyse.

Styrker

Afsøge grænser for selvforståelsen
Arbejde med forandring af tankemønstre
Engagementet i processen
Det konkrete output
Den strategiske forankring

Muligheder

Afgørende bidrag til produktudviklingen
Idéer til nye projekter
Fokus på kunderne
Fokus på kundeoplevelsen
At være foregangsvirksomhed
En alliance-aktør med blik for alternativer

Svagheder

De gensidige "fordomme"
Løs forankring blandt medarbejdere
Uklarhed om kompetencer
Uklarhed om de "nødvendige midler"
Signalværdien ved begrebet "kunstner"
Logistik omkring processen

Trusler

Udeblivende pressedækning
Uklar kompetence ift. pressen/mediernes
Bekymring for "ansigtstab"
Uklarhed om modenheten
Ren markedssituation her-og-nu
Konsulentbranchen som anden aktør

Figur 3: Virksomhedernes SWOT-temaer

Der er flere centrale og interessante pointer ved figur tre. En første er, at projektet har bidraget til, at virksomhederne har kunnet udforske potentialet ved at bruge en kreativ kompetence i forhold til både de indre og ydre linier for de deltagende virksomheder. Dvs. at virksomhederne oplever at have udforsket grænserne for, hvad en kreativ alliance kan bibringe virksomheden. Det har været en styrke for virksomheden at opleve, at selvforståelsen og virksomhedens måde at tænke på er blevet udfordret inden for rammen af den kreative alliance.

En anden væsentlig pointe er, at projektet fra et virksomhedsperspektiv som sådan ikke kan sige noget generelt om virksomhedernes modenhet (hvad der gør dem "modne") til at indgå kreative alliancer på rene markedsvilkår. Når der bliver givet udtryk for, at det aktuelt vil være en trussel at tænke kreative alliancer på rene markedsvilkår, peger det på, at projektmidlerne for virksomheder har haft betydning, selvom denne betydning

har været svingende for de enkelte virksomheder. Men billedet er "broget", og der kan spekuleres i, om størrelsen på virksomheden har betydning for graden af modenhed. Ikke desto mindre svarer 9 af de 10 virksomheder, at de overvejer eller planlægger at indgå i nye alliancer, hvilket i sig selv peger på, at virksomhederne gerne vil formidle et billede af, at de er *modne*.

Tekstbox 1: 10 ud af 10 virksomheder er helt enige i, at virksomheden har fået et godt resultat ud af alliancen med kunstneren!

En tredje pointe er, at der er blandt virksomhederne gives udtryk for 100% tilslutning til, at der er kommet et rigtigt godt resultat ud af alliancen med kunstneren/erne. Sammenholdes denne tilslutning med den mere betænkelige eller kritiske indgang til deltagelse i projektet (6 ud af 10 virksomheder var enten helt eller delvist enige i at være betænkelige), er konklusionen, at alliancerne set fra virksomhederne *har* givet et resultat, der kan bygges videre på. Dette fremgår også af de temaer, som virksomhederne peger på som muligheder.

Tekstbox 2: 7 ud af 10 virksomheder er helt eller delvist enige i, at virksomheden i projektet har fået nye ideer til andre udfordringer, hvor kunstnere med fordel kan inddrages!

Fra virksomhedens perspektiv har forankringen af alliancen været en svaghed. Erfaringerne i projektet viser, at det har mere end blot symbolværdi, hvis lederen eller ledelsen aktivt arbejder på at forankre tiltaget i virksomheden. Temaet omkring *forankring* hænger snævert sammen med afklaring af kompetence, dvs. hvem der har det endelige ord at skulle have sagt, når der i processen skal træffes en beslutning for at komme videre. Hvis der ikke er klar forankring, er der i sagens natur uklarhed om, hvem der kan træffe beslutninger. Af materialet fremgår det, at forankring kan forstås ud fra så forskellige positioner som "det her er en god idé" til "dette er et direkte strategisk anliggende".

Endelig skal det fremhæves, at virksomhederne har opfattet det som en svaghed, at den *kreative kompetence* er blevet betegnet "kunstnere". Brugen af denne betegnelse har gjort det lettere for virksomhederne at aktivere bestemte fordomme om, hvad en kunstner er, og hvad virksomheden (ikke) kan forvente.

I interviewene var det ikke nemt at få konkretiseret, hvad denne negative forventning konkret indebar. Det blev

nævnt, at man fra virksomheden troede, at "kunstnere" havde meget anderledes måder at arbejde på (fx var mindre systematiske, og arbejdede med færre procedurer). Men på tværs af virksomhederne er erfaringen efter projektets afslutning, at den kreative kompetence var meget konkret (fx "med helt nede og skære frugt") og samtidig besad en evne til at leve sig ind i virksomhedernes hverdag, og medarbejdernes arbejdsvilkår. Det har haft den betydning, at der på intet tidspunkt er skabt urealistiske forventninger eller forhåbninger i processerne.

Set i et fremadrettet perspektiv og for en umiddelbar betragtning synes både svagheder og trusler at være overkommelige, når man tager det forbehold, at graden af *modenhed* blandt Regionens virksomheder er uklar. Der er fx. intet der tyder på, at nogen kunstner vil kunne bidrage til den risiko, at virksomheden skulle tabe ansigt i forbindelse med en kreativ alliance.

Set i lyset af fremvæksten af coaching som en ny konsulentorienteret vej til at fremelske virksomheders kreative potentiale, kan man med rette forvente, at kunstnere eller kreative i langt højere grad både skal kunne synliggøre og sandsynliggøre, at deres kompetence har berettigelse blandt disse aktører, samtidig med, at kunstnerne skal kunne demonstrere, at valg af deres kompetence vil lede til et andet og unikt udbytte, som uomtvisteligt har en ønskværdig merværdi.

Struktur-, kultur- og individniveauet

Virksomhederne giver udtryk for, at kreative alliancer i den grad foregår på det individuelle niveau. Det kommer til udtryk, når den enkelte kunstner udviser engagement og nysgerrighed for virksomheden.

Når virksomhederne vurderer, at det er en trussel, at virksomheden ikke ved om den er moden, eller om virksomhederne i regionen som sådan er modne, bevæger vi os over på det strukturelle niveau.

Når virksomhederne ser kreative alliancer som en mulighed for at være en foregangsvirksomhed, bevæger vi os på mellem de kulturelle og det strukturelle niveau.

Når virksomhederne vurderer, at det er en trussel, at en kreativ alliance kunne lede til et tab af anseelse eller image (et ansigtstab), bevæger vi os tilnærmelsesvis på det kulturelle niveau.

Når virksomhederne endelig taler om "gensidige fordomme" som en svaghed, bevæger vi os klart på det kulturelle niveau.

Kunstnerne

Hvor det er relativt let at indkredse, hvad en virksomhed er og indebærer (CVR registrering, fremlæggelse af årsregnskaber m.v.), er det måske mindre indlysende at klarlægge, hvad en kunstner er. I dette projekt har denne kompetence til at identificere og rekruttere "kunstnerne" til de kreative alliancer været delt mellem projektets proceskonsulenter. Brancheforeningerne for de enkelte kunstgenrer har således ikke været del af denne proces.

I anden ApEx-sammenhæng er følgende definition på det "kreative vækstlag" blevet indkredset:

Definition af det kreative vækstlag

Personer, der har ambitioner om helt eller delvist at kunne leve af deres kreativitet. De kan arbejde inden for forskellige kunstneriske genrer. Der er tre grupperinger inden for vækstlaget:

- De professionelle, som allerede lever af deres kunst, og som har ambitioner om at opretholde denne livsform eller skabe forretningsmæssig vækst.
- De semi-professionelle, som delvis kan leve af deres kunst og derfor supplerer indtægten med andet arbejde, fx som underviser på kulturskole. Personer i denne gruppe har ikke nødvendigvis ambitioner om at blive professionelle.
- De ambitiøse amatører: Modsats amatører, der kun ønsker at arbejde med kunst på hobby-plan, arbejder de ambitiøse amatører på enten helt eller delvist at kunne leve af deres kreativitet.

(Bugge m.fl. 2007, 4)

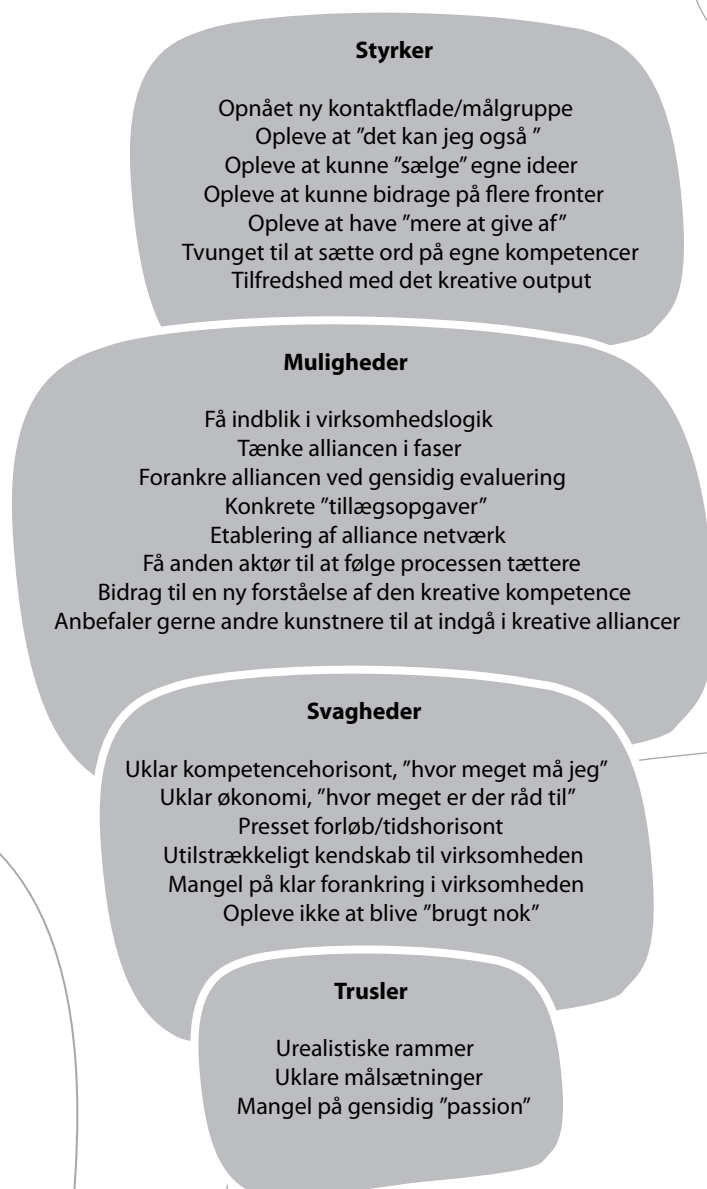
Både holdbarheden og brugbarheden af denne definition af det *kreative vækstlag* er offentligt blevet diskuteret og kritiseret. Her er det mindre vigtigt at fremføre kritikens indhold i detaljer. Det skal nævnes, at professionelle kunstnere ikke nødvendigvis ser omsætning som det primære kriterium for deres egen selvforståelse, men derimod vægter afsluttet uddannelse ved anerkendt uddannelsesinstitution. At være professionel kunstner er derfor spændt ud mellem at kunne skabe omsætning og at kunne fremvise de rigtige papirer.

Når dette spørgsmål om definitionen af, hvem der er kreative, er relevant i præcist denne sammenhæng skyldes det tre ting.

For det første, at virksomhederne som anført har påpeget, at der er forskel på, om alliansens kunstner var *kreativ* eller *kunstner*. Denne nuanceforskel i betegnelsen kan potentielt åbne op for at omfatte kreative, der strengt taget ikke oplever at høre til de traditionelle finkulturelle brancher (fx teater, visuel kunst, litteratur og musik), men opfatter sig selv som langt mere "tværfaglige".

For det andet kunne man frygte, at hele diskussionen om kunstneres – eller den kreative kompetences – faglighed skulle bidrage til de fordomme/forventninger, som projektet har søgt at bearbejde gennem de enkelte kreative alliancer og gennem projektet som overordnet helhed.

For det tredje er det en strategisk overvejelse værd, hvilke kunstnere, der skal aktiveres eller satses på. Skal det kun være de professionelle, der alt andet lige har en større *leveringsgaranti*, eller skal det være de semi-professionelle? Netop fordi der i projektet ikke har været arbejdet med et konkret mål for succes i forhold til bidraget til virksomhedernes innovationskraft, kan man argumentere for, at den kreative alliance ikke blot skal ses som en *sikker leverance*, men netop betragtes som en lærings- eller udviklingsproces, hvor der i sagens natur vil være et usikkerhedsmoment, uden hvilket der ikke ville være nogen krog til at hænge forhåbningen om at kunne styrke virksomhedernes innovationskraft op på.



Figur 4: Kunstnernes SWOT-temaer

Det er muligt at gøre flere interessante iagttagelser i analysedataet. Her skal alene fremhæves et mindre udvalg af det meste centrale pointer.

En central pointe i figur 4 er, at kunstnerne på alle punkter giver udtryk for det, der i Regeringens 2000-redegørelse kaldes "Kulturens udbytte af den kreative alliance" (Regeringen 200, 82). Det handler om nye input, nye kompetencer, økonomi og nye professionelle værdier. På den led har kunstnerne i projektet oplevet af få et udbytte på flere niveauer. Når denne pointe er særlig vigtig at få med skyldes det, at kunstnerne i projektet viser, at der kan spores en motivation, en parathed og ikke nogen reserverthed over at kunne eller skulle bidrage til virksomheder behov, og ikke kun at bidrage til kulturarven og egen kunstart og -profession.

For kunstnerne har de gennemførte kreative alliancer været en lærerig oplevelse, hvor det er gået op for den enkelte kunstner, at han eller hun har kunnet meget mere, end han eller hun ville have forventet. Kunstnerne angiver, at det har været en svaghed, at deres kendskab til virksomhederne ikke i alle tilfælde har været optimalt. Det har i de enkelte alliancer imidlertid ikke betydet, at kunstnerne intet har vist om virksomhederne. Kunstnerne har, netop som virksomhederne har påpeget, udvist en imponerende indlevelsessevne og på ingen måde insisteret på, at udfordringen i allianceen skulle foregå på særskilte kunstneriske præmisser.

Tekstbox 3: 8 ud af 11 kunstnere er helt enige i at de har haft god kontakt og godt samarbejde med virksomhederne!

Det er videre interessant, at kunstnernes deltagelse i de kreative alliancer har haft en umiddelbar positiv indflydelse på deres faglige selvforståelse. Spørgsmålet hvorvidt de er professionelle eller ikke, har ikke været på tale. I stedet har deltagelsen i allianceen skærpet kunstnernes blik for en række muligheder, som det fremgår af figur 4. Alt andet lige, viser dette en imødekommenhed fra kunstnernes side, som burde mane fordommene om kunstnerne som selvtilstrækkelige endegyldigt til jorden.

Tekstbox 4: 10 ud af 11 kunstnere vil gerne bidrage til en ny kreativ alliance på et senere tidspunkt!

Kunstnerne ser det som en trussel, at den "gensidige passion" mellem parterne i alliance skulle mangle. Dette viser, at der er et individuelt eller direkte personligt niveau i indgåelsen kreative alliancer, hvor integritet spiller en rolle. Det er bestemt ikke umuligt, at lignende gør sig gældende for andre typer af virksomhedskonsulenter, men i denne sammenhæng vurderes det særligt at gøre sig gældende for de kreative. De repræsenterer i bund og grund ikke noget "Konsulent Hus" eller en større konsulentkæde. De repræsenterer sig selv, hvorfor deres personlige integritet betyder noget. Rent markeds-mæssigt indebærer dette dog også en mulighed: De skal ikke nødvendigvis indtjene et anseeligt dækningsbidrag.

Tekstbox 5: 10 ud af 11 kunstnere er helt eller delvist enige i at beskrivelsen af udfordringen har været klar og tydelig og et godt udgangspunkt for allianceens arbejde!

Når kunstnerne anfører, at *uklare målsætninger* kan være en direkte trussel mod gennemførelse af kreative alliancer, skal dette sikkert ikke forstås i forhold til de konkrete alliancer. Som det fremgår af ovennævnte udsagn har stort set alle kunstnere set det som positivt, at der har ligget en udfordring, og dermed en målsætning, som de skulle tage imod og arbejde med. Når kunstnerne alligevel påpeger, at uklare målsætninger kan være en trussel, kan det ses som et tegn på kunsternes bevidsthed om, at de i den grad er nødt til at være afklarede på deres kompetencer på markedet for virksomhedsudvikling og udvikling af menneskelige ressourcer.

Struktur, kultur og individ niveauet

Kunstnerne er i de kreative alliancer blevet mindet om, at det er en svaghed for en alliance, hvis de økonomiske rammer er uklare. Dette er en svaghed på et strukturelt niveau. Det samme gælder for de urealistiske rammer og uklare målsætninger som trusler.

Når kunstnerne ser det som en mulighed, at kreative alliancer kan befordres eller understøttes af netværk for kreative alliancer, befinder vi os på et strukturelt niveau.

Når kunstnerne oplever, at de er i stand til at mønstre flere kompetencer, end de ville have troet, og at disse er blevet taget vel imod, bevæger vi os i et mellemrum mellem det kulturelle og det individuelle niveau. Her er det gensidige forestilling og fordomme, som er blevet gjort til skamme.

Når kunstnerne oplever det som en svaghed, at deres evner ikke er blevet brugt nok, befinder vi os på et individuelt niveau. Det samme gør sig gældende, når kunstnerne peger på, at mangel på gensidig "passion" (at kunne "tænde på hinanden", eller mønstre gensidig entusiasme), bevæger vi os fortsat på et individuelt niveau.

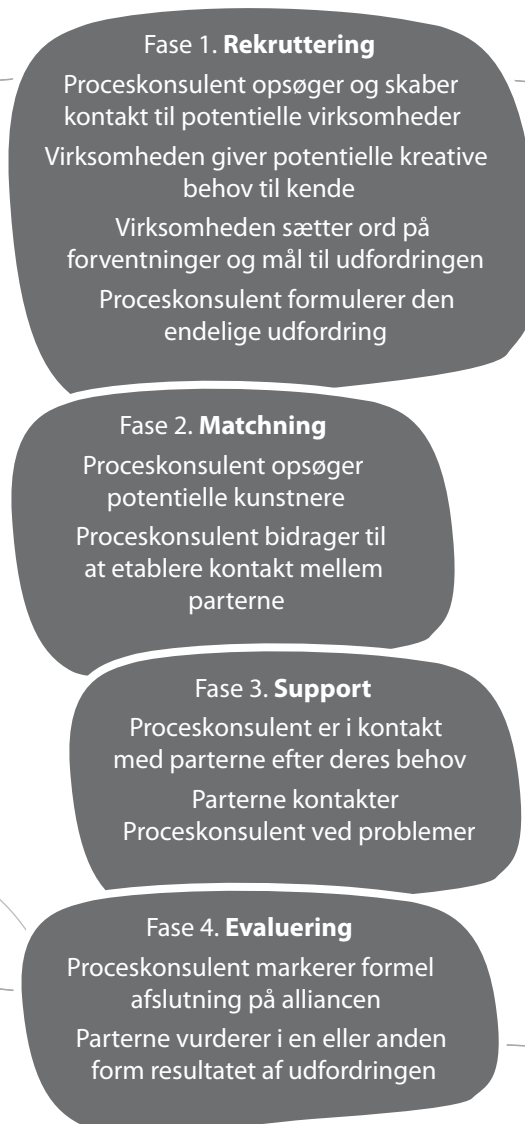
Projektets erfaringer

Fra projektorganisationens side er der blevet gjort flere typer af erfaringer. En første har at gøre med, hvordan man etablerer en effektiv projektorganisation, som tager højde for de krav, der stilles til administration, logistik og rapportering, som et Socialfondsprojekt indebærer. Denne type af erfaringer er så at sige *projektintern*.

Set ud fra projektorganisationens (proceskonsulenterne, projektledelse) kræver den kreative alliance som et minimum tre momenter:

- 1) Klare mål formuleret i en udfordring, hvilket skærper virksomhedernes motivation.
- 2) Klar kompetence så parterne i den kreative alliance ved, hvem der kan gøre hvad.
- 3) Klar forankring så parterne i alliancen kan få et billede af, hvor den kreative merværdi kan gøre både en reel og måske ligefrem en uventet forskel.

Disse momenter er naturligvis følsomme for hændelser og beslutninger i processen. Derfor er det vigtigt at klargøre, på hvilket punkt i processen for gennemførelsen af en kreativ alliance, der fokuseres på. Her følger en kort oversigt de generelle faser i en kreativ alliance.



Figur 5: Overordnede faser i gennemførelse af kreative alliancer

Proceskonsulenternes erfaring med *rekrutteringsprocessen* er, at det er nødvendigt at foretage en strategisk screening eller matchning for at sikre et vist niveau af seriøsitet. Processen har været relativt langstrakt, fordi proceskonsulenter har villet sikre grundlaget for et så *rigtigt* og *reelt match* som muligt. Denne fase vurderes samtidig at have betydning for troværdigheden: Hvis proceskonsulenterne gør en ekstra indsats for at skabe det rigtige match, vil virksomhederne opleve, at henvendelsen handler om andet og mere end blot afsætning af en "tilfældig" kunstner. Endelig har det været en præmis for denne fase, at projekts virksomheder skulle repræsentere en mangfoldighed af virksomheder (fx både finans- og håndværksbrancherne), og samtidig repræsentere en fornuftig regional spredning.

Erfaringerne med *matchningsprocessen* er, at der naturligvis kræves et kvalificeret indblik i, hvor i Regionens kreative vækstlag, der kan hentes den rette kompetence til den konkrete udfordring. I denne proces har projektet ikke gjort brug af noget formelt værktøj til at udfolde og gennemføre matchningen. "Værktøjet" har i denne fase været den viden, erfaring og know-how, som proceskonsulenterne og projektledelsen i fællesskab har tilført projektet..

I *supportfasen* har det især været kompetence omkring projektlogistik der har været i fokus: Hvordan håndteres den nødvendige projektadministration. Supporten har imidlertid også handlet om at være "lyttende" til både virksomheder, men især også kunstnerne, der har haft et behov for at fortælle om deres oplevelse af processen.

Erfaringen med *evalueringsfasen* er, at især kunstnerne efterspørger en form for feedback eller tilbagemelding fra virksomheden til alliancens kreative kompetence: Hvor godt er resultatet blevet modtaget! Dette kunne have været sikret i selve *alliancekontrakten*.

Input til virksomhederne

Det har været centralt for gennemførelserne af alliancerne, at udfordringen har været konkret. Det har for virksomhederne bidraget til troværdigheden, og har samtidig sat en acceptabel ramme for kunstnernes udforskning af, hvad det er muligt at gøre for virksomheden og innovationskraften.

Det er projektets erfaring, at virksomheder i større grad reelt tror på, at kunstnere i lige så høj grad som virksomhederne

selv sætter deres anseelse på spil. Symbolsk set er der lige så meget på spil for en kunstner som for en virksomhed.

Det er projektets erfaring, at en kreativ alliance med fordel udpeger en "daglig leder", som ikke blot vil kunne løse konkrete problemer, men også konkret vil kunne bidrage til forankringen af den kreative merværdi ud over den konkrete tidshorisont for alliancen.

Input til kunstnerne

Det har været centralt for gennemførelsen af alliancerne, at rammerne har været realistiske. Det har for kunstnerne været vigtigt at levere både et godt indtryk og et godt output. Men både indtryk og output afspejler naturligvis rammesætningen.

Det er projektets erfaring, at kunstnerne i større grad skal give virksomhederne sikkerhed for proces, dvs. at tilbyde et overblik og en plan som også vil afspejle forventningerne til virksomhedens engagement og ressourceinvesteringer.

Det er projektets erfaring, at kunstnerne i langt højere grad skal insistere på at komme til at kende virksomheden bedre, og at dette skal tænkes ind i planen over processen. Både kunstner og virksomhed/daglig leder vil kunne bidrage med ideer til, hvordan dette kan lade sig gøre inden for rammerne af en kreativ alliance.

Kreative alliancer som læringsrum

Formålet med en kreativ alliance er at tænke kunstnere og kreative kompetencer som en anden vej til at løfte virksomheders innovationskraft. Som projektet er forløbet, melder virksomhederne tilbage, at der er sket en kompetenceudvikling af medarbejderne. De har ikke blot fået tilbudt et andet perspektiv eller blik på deres rolle i virksomheden. De er også blevet præsenteret for konkrete bud på, hvordan de kan gøre, for at kunne agere i denne anden rolle.

Der er gjort den erfaring i projektet, at spørgsmålet om kompetenceudvikling i en kreativ alliance har flere niveauer. Det ene niveau handler om kompetenceudvikling af *virksomhedens medarbejdere* (og evt. repræsentanter for ledelsen). Det andet niveau handler om kompetenceudvikling af *kunstnerne* eller den kreative kompetence.

Projektet har sat gang i processer for kompetenceudvikling på begge niveauer. For at forstå det lidt bedre, kan man skelne mellem forskellige typer af læreprocesser i *den kreative alliance som et læringsrum*.

For kunstnerne har den kreative alliance fungeret som en ramme for uformelle læreprocesser. Det er her, kunstnerne har oplevet at blive i stand til at sætte nye ord på deres kompetencer, og direkte at have opdaget nye (real) kompetencer. For virksomhederne har de kreative alliancer også været en ramme for uformelle læreprocesser, fordi den formulerede udfordring ikke er det samme som en "formel kompetencebeskrivelse" eller en regulær uddannelsesplan.

Projektet har ikke gjort erfaringer med, hvordan man tænker kreative alliancer i forhold til mere formelle læreprocesser med uddannelsesplaner og hele støttestrukturen af fx arbejdsmarkedsgodtgørelser og refusioner. Projektet har derfor ikke kunnet beskrive, hvordan de uformelle læreprocesser kan "oversættes" til et mere ordinært undervisnings- eller uddannelsesforløb rettet mod kunstnere.

Det kreative alliance-DNA

Projektet har også gjort erfaringer, som har med begrebs- og modeldannelse at gøre. Med inspiration fra Christian Haves *event-dna* model (Have 2006) kan Hvidbogens analytiske indsats pege på følgende model for iværksættelse af kreative alliancer. Modellen kunne for inspirationens skyld kaldes *det kreative alliance-dna*, og indeholder de væsentligste temaer, som er blevet behandlet i Hvidbogen. Modellen kan bruges i alle faserne i gennemførelsen af konkrete alliancer.



Alliance-dna'et er ikke tænkt som nogen fasemodel eller "køreplan" (stil med figur 5). Der er i et dna ikke nogen begyndelse eller ende. Modellen er dog tænkt ud fra figurens "bundlinie" – innovationsbehovet og det kreative output.

Innovationsbehov er det, som virksomheden gerne vil blive bedre til. Det kan, som beskrevet, være at få medarbejderne til at tænke anderledes, møde kunder/gæster på nye (måske oplevelsesberigende) måder eller skabe nye rammer for udfoldelse i virksomheden. Et innovationsbehov kræver imidlertid en art analyse, som virksomheden skal kunne præsentere og en slags skala eller mål for, hvordan behovet forventes at kunne blive registreret.

Forankring handler om to niveauer. Det ene niveau er det praktiske: Hvem kan kunstneren eller den kreative kompetence forvente at skulle mødes med? Det andet niveau er det værdimæssige: Hvordan skal indsatsen spindes sammen med virksomheden, og er det på den korte eller den lange bane, der sigtes efter?

Kerneaktiviteter er de handlinger som hhv. kunstneren og virksomheden skal foretage sig, for at få det optimale ud af den kreative alliance. Kerneaktiviteter kan være møder, events, træningssessioner, arbejds møder, produktudformning, kreation af "værker" eller rammer. Kerneaktiviteterne er et af de tidspunkter, hvor det er synligt for virksomheden, at kunstneren udfolder sine kompetencer.

Kompetence indebærer i denne dna sammenhæng tre ting. For det første den kompetence, som virksomheden er blevet matchet med. For det andet er kompetence udtryk for de beslutninger, som det viser sig at være nødvendige at træffe i den kreative alliance. For det tredje handler kompetence også om den nye viden eller det nye perspektiv på egen praksis og produktion, som alliancen tilfører begge parter.

Det kreative output er det, der så at sige "står tilbage" når den kreative alliance er gennemført. Det kreative output vil være synligt på flere måder. For det første i virksomhedens daglige tale. Det kan være et mål i sig selv, at virksomhedens medarbejdere og ledelse taler om de erfaringer og erkendelser, der er gjort. For det andet vil alliancen have sat sig fysiske spor, fx i organisering af rum eller i virksomhedens måde at kommunikere om sig selv på eller direkte nye ideer og planer til opfølgende alliancer.

Denne dna model er alene at betragte som en arbejdsskitse, som med fordel kan indgå i fremtidige "forsøg" og projekter med kreative alliancer. Her vil kunne udforskes, om modellen kan bidrage konstruktivt i kortlægning af udfordringer og refleksionsramme i såvel support- som evalueringsfasen.

Konklusion

Denne hvidbog kan på baggrund analysen af det tilgængelige materiale om projektgrundlaget, om virksomhedernes og kunstnernes syn på resultaterne af de kreative alliancer samt en række erfaring fra projektets proceskonsulenter og projektledelse konkludere følgende:

- Både virksomheder og kunstnere har gennem alliancerne haft mulighed for konkret at reflektere over, hvordan merværdi for virksomheder kan skabes gennem kunstnerisk kreativitet. Dvs. der er skabt forståelse for brugbarheden af det kreative output.
- Der kan i enkelte af casene spores en reel kompetenceudvikling, der har styrket konkrete virksomheders innovationskraft. Der har i projektet dog ikke været noget mål for, hvordan denne har kunnet måles ud over en tilfredshedsmarkering. Dvs. at selvom den kreative alliance har klaret udfordringen, så har der ikke været noget mål for, hvordan resultatet har bidraget til virksomhedernes innovationskraft.
- Projektet har vist, at der gennem kyndig bistand fra proceskonsulenterne er blevet mønstret den nødvendige kreative kompetence til at klare udfordringerne.
- Projektet har demonstreret, at Regionen er modent hvad angår at kunne mønstre kreativ kompetence.
- Projektet har fundet frem til, at det fortsat er behov for at kortlægge virksomhedernes modenhed til at indgå i kreative alliancer, både på projektvilkår og markedsvilkår.
- Projektet har fundet frem til, at selvom alliancerne er blevet gennemført med succes, så lider den fremtidige formidling af, at virksomhederne ikke har noget naturligt sted at henvende sig for at kunne se og kontakte en efterspurgt kreativ kompetence.
- Projektet har fundet frem til, at styrken ved en kreativ alliancen øges, hvis udfordringen på den ene eller anden måde tænkes ind i forhold til virksomhedens strategiske grundlag.
- Projektet har fundet frem til, at det kræver en troværdig opsøgende aktør at motivere virksomhederne til at se de innovative muligheder ved at indgå en kreativ alliance.
- Projektet har fundet frem til, at det bidrager til den nævnte troværdighed, at det opsøgende arbejde og den formidlende indsats forankres i en proaktiv og markant organisation.
- Projektet har fundet frem til, at det i sig selv kan være en barriere for kreative alliancer, at det principielt er svært at definere rammerne for en kreativ alliance, fordi processen i alliancen ikke er nødvendigvis har karakter af en velbeskrevet produktionsproces.

Anbefalinger

Denne hvidbog kan pege på følgende anbefalinger, som vil kunne bidrage til både at fremtidssikre og styrke rammevilkårene for etablering af kreative alliancer i hele Regionen med vækst til følge:

- Der er grundlæggende behov for at etablere en organisering, der kan fungere som formidlende og støttende instans i forhold til fortsat at modne området. Denne instans skal både øge informationsniveauet om fordelene og mulighederne ved at tænke virksomhedsudvikling gennem kreative alliancer, men også forestå konkret opsøgende arbejde.
- Der er behov for at skalere forsøg med kreative alliancer op. En større volumen vil både skabe opmærksomhed og samtidig bidrage til troværdigheden af satsninger på kreative alliancer.
- Der er behov for at kunne tænke kreative alliancer i *forskellige grader* (fx knopskydning, stamme, rod for at blive i et kreativt ordvalg). Denne graduering vil med fordel kunne tænkes ind i både kreative alliance tiltag i "Mulighedernes Nordjylland", men også i den instans der skal "sælge" konceptet kreative alliancer til virksomhederne i Region Nordjylland.
- Der er behov for at følge op på "oversættelsen" af projektets erfaring med kreative alliancer som uformelle læringsrum. Denne oversættelse skal konkret tage form af beskrivelse af, hvad formelle kursusmoduler rettet mod kunstnere skal indeholde. Disse kursusmoduler kan fx fokusere på projektledelse, opsøgende arbejde, salg, prisfastsættelse, men også sætte fokus på, hvordan kunstnere som målgruppen kan få oversat deres realkompetence til en form for certificering til at indgå i kreative alliancer.
- Der er endelig behov for at aktivere de kunstneriske interesseorganisationer for i dialog med disse at finde frem til, hvordan Regionens kreative kompetence i større omfang eller på alternative måder kan aktiveres. Dette kan ske ved konkrete mødeaktiviteter eller konkrete invitation til et bestemt netværk for "Det Kreative Nordjylland".

Litteratur

Auerbach, Karsten (2006). Om hvordan en billedkunstner skaber værdi. I Jantzen & Jensen 2006

Bugge, Johanne Priem et al. (2007). *Nordjyllands Kreative Råstof – vilkår og potentialer for talentudvikling og det kreative vækstlag*. ApEx Analyse #1

Have, Christian (2006). Synlighed er eksistens. Eller synlighed bliver eksistensberettigelsen i de kommende år. I Jantzen & Jensen 2006

Holm, Poul et al. (2004). *Kulturens Fremtid. Æstetik uden grænser*. Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation

Jantzen, Christian & Jens F. Jensen, red. (2006). *Oplevelser: Koblinger og transformationer*. ExCITE-serien: 1. Aalborg Universitetsforlag

Nielsén, Tobias (2006). *Kultur- og oplevelsesøkonomi i Region Nordjylland*. Erhvervsforum i Region Aalborg

Regeringen (2000). *Danmarks kreative potentiale – Kultur- og erhvervspolitisk redegørelse 2000*. København

Thyssen, Ole (2000). *Iagttagelse og blindhed - om organisation, fornuft og utopi*. Handelshøjskolens Forlag

Thyssen, Ole (2000). Autopoesis og poesi - om organisationer og deres æstetik. I Thyssen 2000

Bilag

Styregruppen

Claus Jørgen *Svenstrup*, formand – Kulturaftale Nordjylland, Region Nordjylland
Carsten *Mogensen*, fuldmægtig – Erhvervs- og Arbejdsmarkedsafdeling, Region Nordjylland
Henriette Rosa *Eduardsen*, viceakademichef – Nordjyllands Erhvervsakademi
Nils-Georg *Lundberg*, seminarirektor – University College Nordjylland
Lene *Klitgaard*, sekretariatsleder – ApEx
Lone Vig *Andersen*, projektleder – ApEx
Martin *Storgaard*, proceskonsulent – EBC Network
Tom Have *Kristensen*, proceskonsulent – Art2Business
Christian *Have*, proceskonsulent – Have PR

Arbejdsgruppen

Lone Vig *Andersen*, projektleder – ApEx
Martin *Storgaard*, proceskonsulent – EBC Network
Tom Have *Kristensen*, proceskonsulent – Art2Business
Anne Bloksgaard *Nielsen*, dokumentation – ApEx
Tem Frank *Andersen*, dokumentation – AAU

Alliancerne

Hjulmand & Kaptajn (Kreativ kompetence: Per *Smedegaard*)
KMD (Kreativ kompetence: Karin *Toftild*)
Aalborg Zoo (Kreativ kompetence: Jakob *Højlev Jørgensen*, Anne-Marie *Varberg*)
Søren Holdensen a/s (Kreativ kompetence: Malene H. *Haugaard*)
Spar Nord (Kreativ kompetence: Karsten *Auerbach*)
Fårup Sommerland (Kreativ kompetence: John *Tørring*)
Troll Company (Kreativ kompetence: Peter *Simonsen*)
Nordsømusset (Kreativ kompetence: Mogens *Lausen*)
Motorola (Kreativ kompetence: Birgitte *Prang*, Viggo *Steincke*)
Bageriet Aurion (Kreativ kompetence: Jørgen *Bing*)

